

# Zeven redenen waarom overnames mislukken

Van overnames leidt 70 procent niet tot waardevermeerdering van een onderneming, maar juist tot waardevermindering. Dit blijkt uit onderzoek over de hele wereld. Toch blijven ondernemingen zoeken naar overnamekandidaten, naar groei en versterking door het opkopen van concurrenten en collega's. Bij veel ondernemers is dit bekend, maar toch blijven zij naarstig op zoek naar prooien. In de assurantiebemiddeling lijkt het alsof overname van portefeuilles van collega's en concurrenten de enige manier van groeien is. Hoe kun je vooraf bepalen of een overname om de juiste redenen gebeurt? Leer deze wijze les, juist assurantieadviseurs.

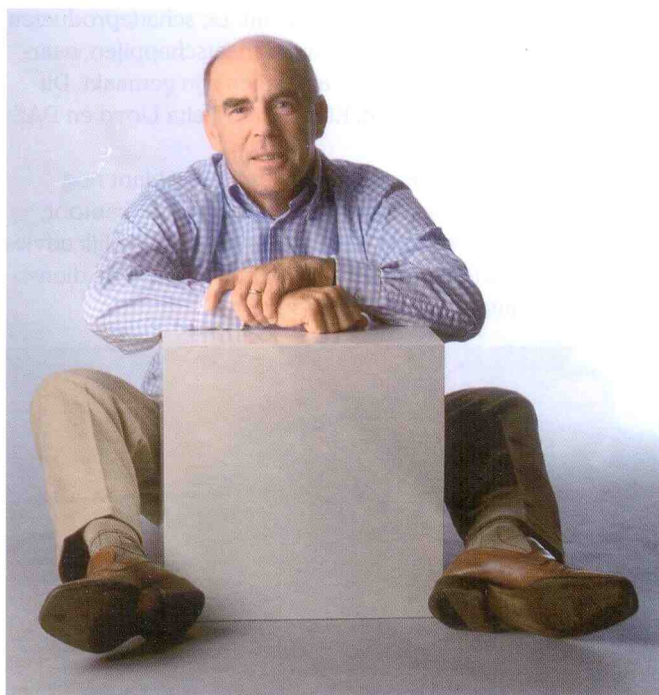
In de Business Strategy Review van najaar 2008 las ik een interessant artikel gebaseerd op een onderzoek van Freek Vermeulen van de London Business School. Hij deed onderzoek naar overnames. Hij constateert een aantal wetmatigheden waardoor overnames niet het resultaat opleveren dat was gedacht. Deze waarschuwingssignalen zijn van groot belang voor ondernemende assurantieadviseurs die van plan zijn om hun bedrijf te vergroten door overnames.

## Invloed van financiers

Van oudsher zijn verzekeraars de financiers bij uitstek van de overnames door assurantieadviseurs. Rond de eeuwwisseling waren verzekeraars zelf actief op overnamepad en faciliteerden zij assurantieondernemers die portefeuilles wilden kopen door het aanbieden van ruimhartige leningen. Nu is het belang van de verzekeraar een heel ander belang dan dat van de adviseur. En de achtergronden voor overnames door de één of de ander verschillen daardoor enorm. De werkwijze van een assurantieadviseur wijkt geheel af van die van een verzekeraar en de belangen zijn niet gelijk, zo niet tegenstrijdig. Daarom kan een verzekeraar nooit een goed beeld krijgen en geven van de situatie voor de intermediair bij het overnemen van een portefeuille. De resultaten hebben wij in onze branche gezien en veel verzekeraars zijn daarom ook spoorlags op de ingeslagen weg teruggekeerd. De kantoren die op grote schaal – geëntamerd door verzekeraars – portefeuilles overnamen, zitten daardoor nu vaak nog op de blaren of hebben zelfs opgehouden te bestaan. Als overnames worden geïnitieerd door de investeerders is de kans op mislukking, en niet alleen in onze branche, zeer groot.

## Gebrek aan ervaring

Voor alles is een eerste keer. Maar die eerste keer moet je de vaardigheden nog onder de knie krijgen. Dat geldt voor



Door: Mike Potter, registermakelaar-taxateur assurantieportefeuilles

alles, maar zeker voor het doen van overnames. Niet voor niets zijn er fusie- en overnameadviseurs die hun kennis beschikbaar stellen. Ga je zonder kennis en zonder ervaring aan een overname beginnen dan loop je een enorm risico. Het is zoals de chirurg die zonder ervaring toch gaat snijden. Het risico en daarmee de kans op mislukking is dan erg groot. Dat geldt net zo goed voor kopers als voor verkopers. Wordt er een slechte deal gesloten, dan zijn beide slachtoffer. Voor overnames geldt hetzelfde als voor chirurgische ingrepen: ervaring is van essentieel belang.

## Overname versus organische groei

In verzekeringsland lijkt het wel alsof groeien alleen mogelijk is door het overnemen van portefeuilles. Weinig assurantieadviseurs zien kans hun bestaande portefeuilles daadwerkelijk uit te breiden vanuit eigen kracht. De eenzijdige gerichtheid op overnames is daarmee gevaarlijk groot. Het is zo dat succes een zaak groot maakt, maar deze redenering kun je niet zomaar omkeren. Groter is niet per definitie succesvoller. Kijk maar naar het aantal assuratiekantoren in de markt dat juist door snelle groei door overnames in de problemen is gekomen. Het gaat er niet om de grootste te zijn. Wees de beste! De beste maakt immers de meeste winst, niet de grootste.

## Jagende ondernemer

Ik kom assurantieadviseurs tegen die grote delen van hun tijd besteden aan het overnemen van kantoren. Zij jagen